

# DOCUMENTO

## Propuesta de Institucionalidad Público-Privada para la Promoción de la Inversión Privada en la Región de Arequipa

Proyecto “Articulación público-privada para el fortalecimiento de la  
descentralización del Estado y el desarrollo económico territorial en Perú”  
Abril 2014

Autor:  
María Angélica Ropert



## PRESENTACIÓN

Este documento presenta la propuesta de institucionalidad público-privada para la promoción de la inversión privada en la región de Arequipa desarrollada en el marco del proyecto “Articulación público-privada para el fortalecimiento de la descentralización del Estado y el desarrollo económico territorial en Perú” desarrollado por Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural y financiando por la Diputación de Barcelona. Esta iniciativa se está llevando a cabo en la regiones de Arequipa, Moquegua y Puno desde el mes de febrero de 2013, y tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de la descentralización y desarrollo territorial en estas tres regiones del Perú, a través de la articulación público – privada.

En el marco de ese objetivo general, el propósito de esta propuesta es proporcionar a la región de Arequipa un modelo institucional que permita la confluencia de los actores empresariales, públicos y académicos en materias de desarrollo económico territorial, articulación pública – privada, para la promoción de la inversión privada y el desarrollo económico territorial. Los aportes planteados en el documento, han buscado la pertinencia con la realidad regional y responder a los desafíos actuales que enfrenta la región.

Este documento ha sido desarrollado por la consultora experta del proyecto, María Angélica Ropert, quien ha liderado el proceso de construcción regional de la propuesta, desarrollando reuniones y mesas de trabajo con diversos actores vinculados al desarrollo económico regional, entorno temas como la situación y desafíos de la inversión privada en la región, los instrumentos normativos vigentes, y las capacidades y recursos regionales para avanzar en esta materia. Así también, ha desarrollado una revisión detallada de fuentes secundarias que permiten, junto con el trabajo antes señalado, dar sustento a la propuesta. El proceso de construcción de la propuesta se llevó a cabo durante los meses de junio de 2013 y enero de 2014.

El informe se estructura en dos partes principales. La primera de ellas aborda el estado de situación de los elementos base o condicionantes del proceso de promoción de la inversión privada regional. En este primer acápite se revisan los diez factores condicionantes de la promoción de la inversión privada en la Región cada uno de los cuales, se constituyen en “dinamizadores/facilitadores”, en “Neutros/Facilitadores” ó en “obstaculizadores” de la actividad de promoción de la inversión privada que pretenda emprender la Región. Al final de este acápite, se incluye un cuadro síntesis del estado de situación que presenta la Región respecto de cada uno de los factores revisados.

Cabe destacar, que una propuesta realista de diseño de un modelo institucional para la promoción de la inversión privada en una Región debe, necesariamente, revisar el estado de situación de estos factores dado que, por una parte, establecen la pertinencia de la propuesta y, por otra, identifican brechas regionales que deben ser trabajadas en el Plan de Promoción de la Inversión Privada que se plantee en la región.

En la segunda sección, el informe presenta su propuesta del Modelo de Institucionalidad para la Promoción Regional de la Inversión Privada. Esta propuesta recoge los aportes realizados por los actores regionales presentados en la sección anterior, y se estructura a la base de dos componentes principales, una estructura organizacional para la gestión estratégica y operativa de la promoción regional de la inversión privada y un Plan de Promoción de la Inversión Privada consensuado por los actores regionales para la orientación estratégica y programática de la promoción de la inversión privada de la Región.

## **1. ELEMENTOS BASE O CONDICIONANTES DEL PROCESO DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA REGIONAL QUE PRESENTA LA REGIÓN.**

### **a. Percepción de los actores regionales respecto del rol que juega la Inversión Privada en el desarrollo de la Región**

Todos los actores regionales, públicos y privados, que participaron en las distintas actividades organizadas en Arequipa para el desarrollo de la presente propuesta coincidieron en afirmar que atraer inversión privada a la región es fundamental y constituye una actividad prioritaria y estratégica para el desarrollo económico, social y cultural de la región.

### **b. El entorno país en el ámbito de la Promoción de la Inversión Privada (lineamientos estratégicos de nivel nacional, normativa y regulaciones, proyecciones económicas, entre otros)**

Las políticas de nivel nacional relacionadas, directa o indirectamente, con la promoción de la inversión privada son un factor determinante en el análisis de factibilidad de la actividad de promoción de inversiones privadas en el nivel regional.

Al respecto se podría afirmar que el contexto nacional es hoy muy favorable considerando los lineamientos estratégicos establecidos por el gobierno, el marco de política económica y la normativa y medidas específicas que apuntan a promover la inversión privada en el Perú.

Cabe mencionar los cinco puntos de consenso alcanzados con los líderes durante la primera etapa del Diálogo Nacional: la defensa del crecimiento económico, fomento a la inversión pública y privada, priorizar los grandes proyectos nacionales, impulsar mecanismos de Asociaciones Público Privadas e incentivar el desarrollo tecnológico y reducir las brechas de infraestructura.

Asimismo, las autoridades de gobierno y especialistas declaran que dinamizar la inversión privada es una tarea de las autoridades. *“Los mensajes de confianza que puede dar un gobierno son relevantes. “Los roadshows solos no ayudan. Debe haber un mensaje coherente y articulado sobre el rumbo del país. Cuando un empresario viene al país quiere tener un horizonte claro de cinco o diez años para poder invertir”, dice Carlos Casas. Juan Carlos Odar recomienda una mayor coordinación entre el Gobierno Central y los gobiernos subnacionales para sacar adelante diferentes proyectos de inversión. Sin embargo, los especialistas concuerdan en que el cumplimiento de las promesas del Gobierno Central es vital para la dinamización futura. Volver el Estado más eficiente,*

*disminuir la burocracia y evitar experimentos económicos son, sin duda, señales de acciones muy puntuales que se pueden concreta”<sup>1/</sup>.*

En junio de 2013, el Consejo de Ministros anunció un paquete de iniciativas para promover inversiones e impulsar el desarrollo productivo que fue enviado al Congreso para su aprobación. Un primer bloque apunta a eliminar barreras burocráticas a través del fortalecimiento del Indecopi, simplificar autorizaciones municipales y facilitar proyectos de habilitación urbana. El segundo grupo de propuestas está enfocado a impulsar el desarrollo de las Mypes facilitando la liquidez empresarial con mejores mecanismos de facturas negociables y el ámbito laboral estará bajo el régimen del D.L. 1086. Se anunció también un conjunto de propuestas tributarias: reducir a la mitad los plazos de recuperación anticipada del IGV; deducción del gasto para las inversiones en investigación científica; y un crédito tributario para que las mype inviertan en capital (por no más del 1% de la planilla). El último bloque de iniciativas dispone cambios en la Ley de Obras por Impuestos. Ya no solo abarcará obras de infraestructura, sino todos los proyectos de inversión pública y actividades de mantenimiento. Incluirá ahora a universidades públicas y todos los fondos (como Mi Riego) que maneja el Estado.

El cuerpo normativo relacionado directamente con la promoción de la inversión privada está compuesto por diferentes leyes entre las cuales cabe mencionar <sup>2/</sup>:

- ✓ Ley de Bases de la Descentralización (Ley N° 27783) del 20 de Julio de 2002.
- ✓ Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867) del 18 de Noviembre de 2002.
- ✓ Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972) Decreto supremo 200 – 2006 EF (PPP) del 27 de Mayo de 2003.
- ✓ Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada, aprobada por Decreto Legislativo N° 757, publicado el 13 de Noviembre de 1991.
- ✓ Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada, Ley N° 28059 (publicada el 13 de Agosto de 2003) y su Reglamento Decreto Supremo N° 015-2004-PCM (publicado el 27 de Febrero de 2004).
- ✓ Ley Marco de Asociaciones Público Privadas aprobada por el Decreto Legislativo N° 1012 (publicado el 13 de Mayo de 2008) y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 146-2008-EF (publicado el 9 de Diciembre del 2008).
- ✓ Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, Ley N° 27293 (publicada el 28 de Junio de 2000) y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 102-2007-EF (publicado el 18 de Julio de 2007) y las respectivas normas modificatorias o complementarias.
- ✓ Ley de Promoción de la Inversión Privada de las empresas del Estado, aprobada por Decreto Legislativo N° 674 (publicado el 27 de Setiembre de 1991).

---

<sup>1/</sup> Artículo: “Entérese por qué se reduce la inversión privada en el Perú”, América y Negocios N° 427, Septiembre 2013.

<sup>2/</sup> Listado elaborado a partir del documento “Guía de Promoción de Inversiones Descentralizadas”, PROINVERSIÓN, Proyecto USAID /Perú Prodescentralización; Mayo 2010.

- ✓ Ley de eliminación de sobre costos, trabas y restricciones a la inversión privada aprobada mediante Ley N° 28996 (publicada el 22 de Marzo de 2007).
- ✓ Texto Único Ordenado de las normas con rango de Ley que regulan la entrega en concesión al sector privado de las obras públicas de infraestructura y de servicios públicos, aprobado por Decreto Supremo N° 059-96-PCM, publicado el 26 de Diciembre de 1996 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 060-96-PCM.
- ✓ Ley que establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva de Asociaciones Público Privadas aprobada por Ley N° 29337 (publicada el 28 de Marzo de 2009) y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 192-2009-EF (publicado el 9 de Diciembre del 2008).
- ✓ Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado aprobada por Ley N° 29230 (publicada el 20 de Mayo 2008) y el Texto Único Actualizado del Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 248-2009-EF (publicado el 8 de Noviembre de 2009).

Como parte de las acciones para la generación de confianza en las inversiones privadas, en mayo del 2013, el Gobierno Central anunció las siguientes medidas para dinamizar la inversión privada:

- ✓ Creación de un equipo técnico, que realizará el seguimiento a los proyectos de inversión, minero-energéticos y de infraestructura a ser ejecutados.
- ✓ Publicación de la “ley de expropiaciones”, que busca agilizar el uso de los terrenos para obras de infraestructura como carreteras y la construcción o expansión de puertos y aeropuertos.
- ✓ Agilizar en la entrega de Certificados de Inexistencia de Restos Arqueológicos (CIRA).
- ✓ Creación de la ventanilla única para presentación de Estudios de Impacto Ambiental – EIA.
- ✓ Presentación de la “Ley de Reposición de Capitales”, que dará un mayor valor a los bonos, permitiendo que estos títulos puedan ser utilizados como un medio de pago o puedan ser vendidos antes de su plazo de vencimiento.
- ✓ Nuevos criterios de calificación del Fondo de la Inversión Pública Regional y Local, para acelerar la entrega de permisos y licencias municipales.
- ✓ Elaboración del proyecto de ley de reforma del mercado de capitales, que estará orientado a estimular el ingreso de nuevas compañías a la Bolsa de Valores de Lima.

**c. El grado de autonomía que tiene la Región Arequipa para apalancar inversión privada y la percepción de los actores regionales respecto a la evolución del proceso de descentralización.**

Los actores regionales que participaron en las mesas de contrastación y validación del modelo institucional de Arequipa manifestaron, al igual que *“el centralismo en Perú, a*

*pesar del proceso descentralizador, sigue siendo muy fuerte ya que en Lima se concentran las capacidades y recursos”.*

Esto resulta totalmente concordante con lo señalado en el estudio sobre Gobernanza multinivel y traspaso de competencias para la descentralización y el desarrollo territorial en Perú <sup>3</sup>/ *“...En los últimos 10 años los gobiernos regionales han logrado mayor espacio político, mayores recursos y un creciente acercamiento a la población para atender sus necesidades básicas, sin que esto quiera decir que se hayan cerrado las brechas de pobreza y desigualdad. Gracias a los mecanismos de concertación los gobiernos regionales han logrado ser una instancia que promueve la articulación y concertación. Sin embargo, en la práctica se observa escasa autonomía y poder real de decisión en los gobiernos regionales y dependencia de decisiones del nivel central. El diseño competencial permite que las atribuciones traspasadas puedan ser cuestionadas por el gobierno central según la importancia o gravedad de los casos. Por otro lado los cuadros profesionales no se han modificado a la par de las nuevas responsabilidades, lo que instala una fuerte tensión sobre las capacidades efectivas de buen gobierno y las demandas y necesidades de la población, especialmente la población de menores ingresos. Así también se observa duplicidad de competencias entre el nivel central y los gobiernos regionales, y falta de visión estratégica regional”.*

Del párrafo se desprende la contradicción que se evidencia entre la normativa descentralizadora y la praxis, contradicción que puede ser esperable cuando se toma en cuenta que los tiempos de concreción de una y otra pueden ser muy distintos. La normativa se formula, decide e implementa al ritmo de las dinámicas políticas y legislativas principalmente a nivel nacional en cambio la práctica se construye y desarrolla en el tiempo, requiere de recursos humanos y financieros y de cambios culturales e institucionales en todos los niveles de gobierno. Por lo tanto, más que observar el nivel de autonomía de los gobiernos regionales en un momento determinado se debiera observar el proceso descentralizador y su tendencia.

Al respecto, la percepción de los participantes en las mesas de trabajo regionales respecto del proceso descentralizador y su estado anímico para enfrentar desafíos de “apropiación de espacios y desarrollo de una acción directa en materia de Promoción de Inversiones” es positivo por cuanto están conscientes que la lucha contra la fuerte cultura centralista que impera en el Perú es un proceso complejo y de largo alcance que depende del gradual y progresivo empoderamiento por parte de las regiones del país en términos de sus capacidades, recursos y competencias efectivas. En estos términos los actores regionales de Arequipa coincidieron con los actores de las otras regiones en afirmar que el *“el liderazgo regional y el capital social son fundamentales para poder*

---

<sup>3</sup> / Documento Gobernanza multinivel y traspaso de competencias para la descentralización y el desarrollo territorial M. Ignacia Fernández /Macarena Weason, Proyecto:“Fortalecimiento de las coaliciones territoriales para el desarrollo y la descentralización del Estado en Perú”. Rimisp - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural Diciembre 2012

*contrarrestar la fuerza de atracción del centralismo y que estos factores se construyen gradual y progresivamente en el tiempo...”.*

Por último, independiente de las dificultades que hoy enfrenten los gobiernos regionales para cumplir con su finalidad <sup>4/</sup> y con sus competencias exclusivas <sup>5/</sup>, la promoción de la inversión privada es una actividad propia de su gestión. Por lo tanto el espacio para la Promoción de la Inversión Privada por parte de los Gobiernos Regionales institucionalmente existe.

#### **d. Experiencia regional en la promoción de la Inversión Privada**

Los actores regionales reconocen que el gobierno regional y algunos gobiernos locales están trabajando en atraer inversión privada al territorio, principalmente, para el financiamiento de proyectos de infraestructura y de servicios públicos pero *“como no existe ninguna entidad que haga el seguimiento de estas iniciativas ni se difunden, la comunidad de Arequipa no sabe cual es la envergadura de esta actividad ni, más específicamente, cuales son los proyectos para los cuales se están captando recursos privados”.*

Complementariamente, los participantes a la reunión de contrastación y validación del modelo institucional realizada en Arequipa señalaron que *“la gestión vinculada a la promoción de la Inversión Privada para proyectos de Infraestructura y de servicios públicos se realiza, con mayor ó menor eficiencia, pero no responde a un proceso sistemático, que permita aprender del proceso en el cual se van tomando sucesivas decisiones. La difusión y el aprendizaje al partir de la experiencia son fundamentales para el éxito de la promoción regional de la inversión privada”.*

Respecto a la promoción de la inversión privada en el área del desarrollo productivo, los actores regionales señalan que *“quienes hoy se están haciendo cargo de la promoción de la inversión privada para el desarrollo productivo son los sectores. Están funcionando distintas mesas sectoriales en las cuales participan, fundamentalmente, los privados y donde se plantean posibilidades de inversión”*

---

<sup>4/</sup> / Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867). Artículo 4º.- Finalidad: Los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

<sup>5/</sup> / Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867). Artículo 10º, Competencias Exclusivas, d) Promover y ejecutar las inversiones públicas de ámbito regional en proyectos de infraestructura vial, energética, de comunicaciones y de servicios básicos de ámbito regional, con estrategias de sostenibilidad, competitividad, oportunidades de inversión privada, dinamizar mercados y rentabilizar actividades.



En la región, de acuerdo al organigrama vigente, el Gobierno Regional cuenta con una Agencia de Fomento de la Inversión Privada (AFIP) pero según lo señalado por los participantes en la mesa de contrastación y validación en Arequipa *“esta entidad prácticamente no está operando (...), la gestión vinculada a la promoción de la Inversión Privada para el desarrollo productivo que se realiza a través de la OPIP<sup>6</sup>, son de muy pequeña escala y tampoco responden a un proceso sistemático. Esto sucede en el nivel regional y en el nivel local (...) Quienes hoy se están haciendo cargo de la promoción de la Inversión Privada en el ámbito del desarrollo productivo son los sectores y en los otros ámbitos el gobierno regional, particularmente el equipo de asesores del Presidente Regional”*.

En síntesis, en Arequipa la AFIP/OPIP son instancias muy reactivas y pasivas, la estructura funcional y operativa es solo nominal (para cumplir la norma), a la fecha las unidades AFIP/OPIP están a cargo de la gerencia regional de Comercio Exterior y Turismo, no tienen ubicación en el organigrama (estructura orgánica) de la Gerencia, ni cuentan con infraestructura ni personal para cumplir su mandato y función.

**e. Experiencia regional de articulación público-privada en los ámbitos del desarrollo productivo y de la provisión de infraestructura y Servicios Públicos regionales.**

En la Región de Arequipa están funcionando distintas mesas sectoriales de articulación público-privada. Los actores regionales en la reunión de contrastación y validación del modelo institucional mencionaron la mesa de concertación de industrias, la mesa de concertación metalmecánica, la mesa textil, la mesa del cuero y la mesa de la madera.

En la región los actores señalan que *“existe un esfuerzo de trabajo concertado del sector privado pero en el cual no necesariamente participa la Cámara de Comercio (...) asimismo, son las líneas funcionales del Gobierno Regional quienes participan y lideran estas mesas, la OPIP no participa”*. En relación a la articulación entre los representantes del sector privado observan que *“las asociaciones empresariales de empresas de mayor tamaño, como es el caso de la Cámara de Comercio, no se vinculan con las asociaciones de pequeños y microempresarios lo que genera una dificultad al promover el enfoque de encadenamientos productivos para el desarrollo productivo de la región y, por ende, para la promoción de la inversión privada”*.

Por último, agregan que *“en la región existe desconfianza entre los actores del sector público y del sector privado. Por una parte el sector privado desconfía de las capacidades del estado regional arequipeño y por otra el gobierno percibe que el sector privado tiene una actitud permanente de aprovechamiento de los recursos del Estado”*.

---

<sup>6</sup> / Llama la atención que los actores regionales siempre mencionaron la OPIP en lugar que la AFIP que es la entidad que aparece en el organigrama del Gobierno regional que se encuentra vigente. .

**f. Experiencia regional de articulación público-público multinivel en los ámbitos del desarrollo productivo y de la provisión de infraestructura y Servicios Públicos regionales.**

En relación a la articulación público-público multinivel en el ámbito de la promoción de la inversión privada, los representantes de Arequipa señalaron que *“en la normativa La articulación multinivel está muy bien especificada pero en la práctica es muy débil. El nivel nacional (Proinversión) se ocupa, principalmente, de los mega proyectos”*.

La mayoría de los participantes a la reunión de contrastación y validación de la propuesta de modelo institucional no estaban informados de las actividades de promoción que realiza Proinversión en la región a pesar de lo que señaló la representante de esta institución en cuanto a que se realizaban desayunos con empresarios en los cuales se les informaba sobre los instrumentos APP, Obras por Impuestos y otras actividades con empresarios dirigidas a promover la confianza en el sistema de Promoción de la Inversión Privada.

Respecto de actividades de promoción de la inversión privada entre el nivel regional y local, los participantes en la mesa de contrastación y validación de la propuesta de modelo institucional manifestaron desconocer que existiera un trabajo articulado en este ámbito y, aun más, no conocían experiencias de promoción de la inversión privada que se hubieran desarrollado o se estén desarrollando por parte de los gobiernos locales.

En Arequipa este es un proceso que se viene construyendo de manera casi espontánea, por la presencia de oportunidades, identificada por el mismo sector privado y el convencimiento del Gobierno Regional de Arequipa de la necesidad y el momento propicio de promover la inversión privada. Este es un aprendizaje, que podría hacerse lento y poco beneficioso si no se ponen las voluntades, de trabajo articulado, por delante.

**g. Liderazgo**

El liderazgo es fundamental para dirigir el proceso de promoción de la inversión privada en la región convocando a los actores públicos y privados que deben participar en los procesos para que trabajen en torno a objetivos compartidos en forma coordinada.

Los actores regionales observan que *“el presidente regional está muy conciente del impacto que la inversión privada tiene sobre el desarrollo de la Región”*, pero en paralelo afirman que *“es difícil que funcione el modelo propuesto para la promoción de la inversión privada en Arequipa porque se propone un Consejo Directivo presidido por el Presidente Regional quien tiene un liderazgo parcial. La convocatoria del Presidente sólo llega a algunos. En un contexto como Arequipa esta figura de Consejo Directivo no funcionaría ó tendría que tomar un tiempo de maduración para funcionar. El supuesto que se conforme un Consejo presidido por el Presidente porque ahí está el peso político en la práctica no*

*funciona ya que el presidente preside múltiples comisiones que delega a funcionarios ó a asesores lo que diluye el peso político”.*

Por último, los actores regionales manifiestan que *“en Arequipa tenemos un problema de representación. Existen organizaciones empresariales cuyos representantes no se encuentran debidamente legitimados”.*

Respecto del liderazgo surgen una serie de preguntas que son relevantes para optimizar la implementación de un proceso regional de promoción de la inversión privada: ¿cómo debería ser el liderazgo para la promoción de la inversión privada regional?, ¿cuáles son los roles que le competen al Gobierno Regional de Arequipa, al sector empresarial y a la sociedad civil? Ante un líder como el presidente regional actual, ¿cómo hacer fluir la capacidad de gestión, iniciativa y liderazgo de las instancias subalternas a la presidencia regional?

#### **h. Recursos, capacidades y gestión de la Promoción de la Inversión Privada**

Complementario al liderazgo, se requieren recursos para dotar a la nueva institucionalidad de las competencias y capacidades necesarias para la ejecución eficiente y eficaz de su misión. Dentro de éstas se cuentan el recurso humano debidamente calificado, el desarrollo de los instrumentos requeridos tales como estudios de base, análisis evaluativos de proyectos de inversión, road shows, Páginas Web, los recursos operacionales y la organización requerida para una gestión eficiente y eficaz de la promoción de la inversión privada.

En Arequipa existe una brecha muy importante entre las capacidades y competencias existentes y las requeridas para efectivamente gestionar, en este caso, el proceso de promoción de inversiones en todos los niveles del aparato público.

Los actores regionales reconocen que la promoción de la Inversión Privada es un aspecto débil en la gestión del Gobierno Regional y de los Gobiernos Locales y respecto de la articulación multinivel. En este mismo orden de cosas, agregan que *“la gestión vinculada a la promoción de la Inversión Privada para proyectos de Infraestructura y de servicios públicos se realiza, con mayor ó menor eficiencia, pero no responde a un proceso sistemático, que permita aprender del proceso en el cual se van tomando sucesivas decisiones. La difusión y el aprendizaje al partir de la experiencia son fundamentales para el éxito de la promoción regional de la Inversión Privada”.*

Los actores enfatizan en señalar que *“en la Región no existe hoy una institución que esté sistematizando las experiencias y aprendiendo del proceso de atracción de inversiones que se está llevando a cabo... el Gobierno Regional y los Gobiernos locales no informan ni difunden (...) Los actores regionales no conocen los proyectos que hoy se están promoviendo para inversionistas privados ni los instrumentos de promoción de la inversión privada vigentes (APP, Obras por Impuestos)”.*

En relación a la organización que actualmente existe en el Gobierno Regional de Arequipa para la promoción de la Inversión Privada, los actores regionales señalan que “actualmente la OPIP depende de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo y la integran el Gerente y una Secretaria... la OPIP depende orgánicamente del Presidente pero desde el 2007, por razones coyunturales, se le encargó al al gerente de comercio la función de OPIP y aún continúa con ese mandato. La OPIP hoy no tiene peso político ni capacidades técnicas”.

En cuanto a la red de servicios regionales disponibles, la región Arequipa presenta déficit en infraestructura, servicios básicos y equipamiento que son necesarios y requeridos por el inversionista. Los actores regionales observaron que *“la promoción de la inversión privada dirigida al desarrollo productivo se ve limitada por la falta de infraestructura adecuada y de servicios básicos que son fundamentales para que los inversionistas se instalen en la región.”*.

Adicionalmente, los actores regionales señalan que *“la promoción de la Inversión Privada se ve limitada por la falta de Capital Humano ya que durante los últimos 20 años la formación de recurso humano no ha sido una prioridad de política regional; por ejemplo, aún cuando en Arequipa hay dos facultades de agronomía en la actualidad la región no cuenta con las especializaciones requeridas para la producción de flores que es uno de los rubros en el cual Arequipa presenta ventajas naturales”*

#### **i. Gestión de conflictos sociales y reglas de juego**

Es un dato que para los inversionistas aspectos como los conflictos sociales, delincuencia, inestabilidad política y reglas de juego poco claras y cambiantes constituyen amenazas y, por ende, un claro desincentivo para invertir. Por lo mismo, poseer mecanismos que permitan gestionar los conflictos sociales, otorgándoles estabilidad y seguridad presente y futura a los inversionistas, son un factor “facilitador/dinamizador” clave para atraer inversión privada a la región.

Los actores regionales destacaron que uno de los principales problemas que hoy enfrenta la región son las denominadas “invasiones” que corresponde a flujos de inmigrantes, que provienen de otras regiones y del sector rural, y que se “toman” terrenos sin previo aviso. Este es un fenómeno que complica al inversionista privado por cuanto no puede prever si su inversión se verá afectada por “una invasión”. En este mismo sentido, los actores participantes de las mesas de contrastación y validación del modelo institucional destacaron que en Arequipa las reglas de juego para un inversionista privado no eran claras y que era muy necesario trabajar en ello.

## **j. Los instrumentos de planificación para la gestión de la Promoción de la Inversión Privada Regional**

La promoción de la inversión privada requiere de direccionalidad estratégica de manera que los recursos apalancados se inviertan, efectivamente, en los proyectos e iniciativas que apunten al logro de los objetivos de desarrollo económico, de competitividad y de mejoramiento del bienestar y nivel de vida de los habitantes de la región. Por lo mismo, se requiere que la región tenga una “hoja de ruta” en materia de inversiones que surja de las estrategias ó planes que se hayan formulado en forma participativa y concertada entre el sector público, el sector privado y la comunidad.

Arequipa cuenta con un Plan de Desarrollo Regional - Plan de Desarrollo Regional Concertado 2013 - 2021 que se encuentra en proceso de ser ajustado al Plan Estratégico Bicentenario – Peru 2021. Por su parte, el Plan de Competitividad de la Región de Arequipa se encuentra en proceso de formulación y se estima que estará finalizado para Julio del 2014 <sup>7/</sup> y, a partir de éste, se actualizará el Programa Regional de Inversiones.

De acuerdo a esto, la región Arequipa, a la fecha de realización de la presente consultoría, no cuenta con los instrumentos base para formular el Plan Regional de Promoción de la Inversión Privada.











### **Síntesis del estado de situación de factores condicionantes del proceso de promoción de la inversión privada regional – región Arequipa**

En el cuadro a continuación se presentan los distintos factores condicionantes cuyo estado de situación, de acuerdo al análisis realizado anteriormente, se ha clasificado en 3 categorías:




- ✓ Factor en estado “facilitador/dinamizador”, es decir, es un factor positivo para la promoción de la Inversión privada en la región,
- ✓ Factor en un estado “neutro/facilitador”, es decir, es un factor que no afecta negativamente la promoción de la inversión privada en la región pero que necesariamente se debe reforzar para que aporte positivamente y se constituya en un factor dinamizador, y
- ✓ Factor en estado “obstaculizador” que como se indica puede más bien obstaculizar la instalación e implementación del proceso de promoción de la inversión privada en la región y, por lo mismo, requiere que en el Plan de Implementación de la institucionalidad se incluyan, explícitamente, iniciativas dirigidas a trabajar estos factores.

---

<sup>7/</sup> El equipo consultor a cargo de formular el Plan de Competitividad de Arequipa está dirigido por M. Porter.

FACTOR		ESTADO
1	Percepción de los actores regionales respecto del rol que juega la Inversión Privada en el desarrollo de una Región	
2	El entorno país en el ámbito de la Promoción de la Inversión Privada (lineamientos estratégicos de nivel nacional, normativa y regulaciones, proyecciones económicas, etc....)	
3	El grado de autonomía que tiene la Región Arequipa para apalancar inversión privada y la percepción de los actores regionales respecto a la evolución de este grado de autonomía.	
4	Experiencia regional en la promoción de la Inversión Privada	
5	Experiencia regional de articulación público-privada en los ámbitos del desarrollo productivo y de la provisión de infraestructura y Servicios Públicos regionales.	
6	Experiencia regional de articulación público-público multinivel en los ámbitos del desarrollo productivo y de la provisión de infraestructura y Servicios Públicos regionales.	
7	Liderazgo para la Promoción de la Inversión Privada	
8	Recursos, capacidades y gestión de la Promoción de la Inversión Privada	
9	Gestión de conflictos sociales y reglas de juego	
10	Los instrumentos base de planificación para la gestión de la Promoción de la Inversión Privada Regional	

#### NOTA

	Factor en estado “Facilitador/Dinamizador”
	Factor en estado “ Neutro/ Facilitador”
	Factor en estado “Obstaculizador” → es imprescindible trabajarlo para que se transforme en “Facilitador/Dinamizador”

## 2. PROPUESTA DEL MODELO INSTITUCIONAL PARA LA REGIÓN AREQUIPA

Considerando:

- ✓ La relevancia que tiene la inversión privada para la competitividad y el desarrollo de las regiones.
- ✓ La complejidad de la tarea de apalancar recursos privados de inversión tanto en términos estratégicos (se requiere de un liderazgo fuerte) como técnico (el diseño e implementación de los procesos, procedimientos e instrumentos requeridos para lograr las metas de atracción de inversión privada).
- ✓ Los requerimientos de articulación, coordinación público-privada y público-público multinivel
- ✓ La necesidad de abordar el apalancamiento de recursos privados para proyectos de inversión que trascienden las fronteras de la región, es decir, proyectos macroregionales.
- ✓ La necesidad de complementar las distintas fases de la promoción de la inversión privada (desde la identificación y selección de proyectos hasta la firma del contrato y evaluación durante y ex post) con la gestión de la inversión pública regional y municipal (desde la planificación y priorización de proyectos, la evaluación ex – ante, la ejecución y la evaluación ex – post).
- ✓ El estado de situación de los factores condicionantes de la promoción de la inversión privada en Arequipa, y
- ✓ Los comentarios y observaciones emitidos por los actores regionales a la propuesta de modelo institucional presentado en las mesas de contrastación y validación realizadas en Arequipa sintetizados en el punto anterior.

El modelo institucional que se propone para Arequipa se compone de:

- Una estructura organizacional para la gestión estratégica y operativa de la promoción regional de la inversión privada
- Un Plan de Promoción de la Inversión Privada consensuado por los actores regionales para la orientación estratégica y programática de la promoción de la inversión privada de la Región.

A continuación, se presentan las características principales de ambos componentes institucionales que se proponen para la región Arequipa. Esta propuesta ha incorporado las opiniones y observaciones de los actores regionales que participaron en las mesas y reuniones de contraste y validación realizadas en Arequipa (detalladas en Anexo 1).

### a. Estructura organizacional para la promoción de la inversión privada en la región Arequipa

En la Región Arequipa los actores regionales señalaron expresamente que lo que se debe hacer es fortalecer la institucionalidad existente. Al revisar el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Gobierno Regional de Arequipa vigente <sup>8/</sup> la única entidad que existe es la Agencia de Fomento de la Inversión Privada (AFIP) que corresponde a la establecida por Ley <sup>9/</sup>, es decir, a “un órgano especializado, consultivo y de coordinación con el sector privado en la promoción de la inversión dentro de la región que se funda en acuerdos explícitos entre ambos actores”. En la Ordenanza Regional que aprueba el ROF se establece además que la AFIP está constituida por tres representantes del gobierno regional y 4 representantes del sector privado pero no se hace referencia a quien actúa como Secretaría Técnica. Por su parte, la Gerencia Regional de Comercio exterior y Turismo tiene entre sus múltiples funciones de “promover la participación da en proyectos de inversión en la región” Lo cual explica que los actores regionales participantes de las mesas se refirieran a ella como la encargada de la OPIP regional.

De lo anterior se puede concluir que la institucionalidad existente en la región Arequipa responsable de la promoción de la inversión privada prácticamente no existe en lo formal y en lo operativo.

Por lo tanto, considerando la situación base que presenta la Región Arequipa en materia de institucionalidad para la promoción de la inversión privada y siendo consistente con el marco normativo vigente para la promoción de la inversión privada descentralizada <sup>10/</sup>, se propone que la región incorpore al ROF que, de acuerdo a lo señalado por los actores regionales está en proceso de formulación una **Oficina Regional de Promoción de la Inversión Privada (ORPIP- AREQUIPA)** de directa dependencia jerárquica y administrativa del Presidente Regional para que asuma en propiedad todas las funciones y responsabilidades propias de la promoción de la inversión privada a nivel regional.

Cabe señalar, que esta oficina debe integrar todas las funciones vinculadas a la promoción de la inversión privada de nivel regional y que, de acuerdo a la Ley, son desarrolladas por tres entidades diferentes: la Agencia de Fomento de la Inversión Privada (AFIP), el Organismo de Promoción de la Inversión Privada (OPIP) y el Comité

---

<sup>8/</sup> <http://www.regionarequipa.gob.pe/index.php/planeamiento-y-organizacion/reglamento-de-organizacion-y-funciones>.

<sup>9/</sup> Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada, Ley N° 28059 (publicada el 13 de Agosto de 2003) y su Reglamento Decreto Supremo N° 015-2004-PCM (publicado el 27 de Febrero de 2004).

<sup>10/</sup> A nivel regional, principalmente la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867) del 18 de Noviembre de 2002, y la Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada, Ley N° 28059 (publicada el 13 de Agosto de 2003) y su Reglamento Decreto Supremo N° 015-2004-PCM (publicado el 27 de Febrero de 2004).



Especial de Promoción de la Inversión Privada (CEPRI). En otras palabras, la propuesta de estructura organizacional que se propone integra las funciones de dirección estratégica, de coordinación, de ejecución y de seguimiento y evaluación del proceso de promoción de la inversión privada regional.

En síntesis, la propuesta de institucionalidad para la promoción de la inversión privada en Arequipa apunta a potenciar la institucionalidad que existe dada la reglamentación vigente integrando las funciones que hoy desarrollan 3 entidades distintas (OPIP/AFIP/CEPRI) en una sola entidad con una estructura orgánica ad-hoc y con los recursos y competencias requeridas. Esta entidad puede denominarse Oficina Regional de Promoción de la Inversión Privada, ORPIP-AREQUIPA, está incorporada a la estructura orgánica del Gobierno Regional y depende directamente del Presidente Regional.

La alternativa de instalar un *Organismo público ejecutor, adscrito al Gobierno Regional de Arequipa, con personería jurídica de derecho público, autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera*, de acuerdo a la situación base que presenta la región en el ámbito de la promoción de la inversión privada y a lo señalado por los actores regionales en las mesas de contraste y validación del modelo institucional, se recomienda se postergue hasta que la actividad de promoción de la inversión privada en la región se haya consolidado. En ese momento existirán las condiciones y se podrá evaluar la factibilidad de transformar la Oficina Regional de Promoción de la Inversión Privada (ORPIP-AREQUIPA) en una Agencia autónoma.

Por lo tanto, de acuerdo al modelo propuesto, las funciones de la Oficina Regional de Promoción de la Inversión Privada (ORPIP - AREQUIPA) son:

- 1) Concertar con el sector privado la orientación de la inversión pública necesaria para la promoción de la inversión privada.
- 2) Promover proyectos de ámbito regional para la participación de la inversión privada tanto entre los actores del sector privado y los actores del sector público tanto nacional, regional como local.
- 3) Promover y facilitar la ejecución de proyectos e iniciativas de inversión en coordinación con los sectores involucrados, con las entidades de nivel local y con las entidades de nivel central.
- 4) Brindar orientación e información a los inversionistas potenciales, a las empresas establecidas en la región y a los gobiernos locales de su jurisdicción.
- 5) Promover la búsqueda de mercados internos y/o externos estables para los bienes y servicios producidos en la región.
- 6) Identificar las trabas y distorsiones legales que afecten los procesos de promoción y de la inversión privada, proponiendo soluciones para superarlas.

- 7) Promover la imagen de la región como destino de inversión en relación con otros mercados.

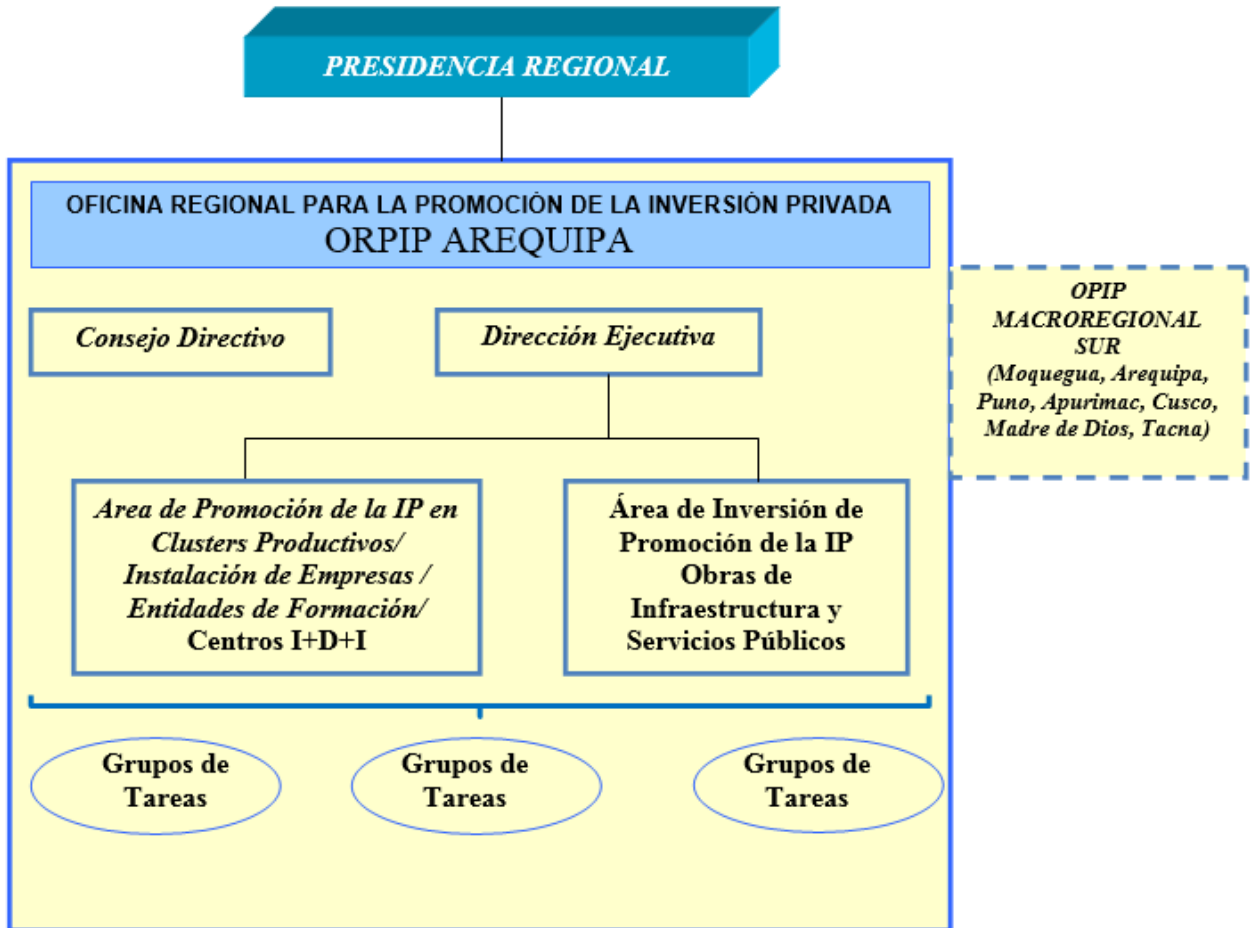
La Oficina cuenta con:

- ✓ Un **Consejo Directivo** que podría estar conformado por:
  - Presidente Regional del Gobierno Regional Arequipa
  - Representantes de los Alcaldes de la Municipalidades Provinciales,
  - un representante del Consejo Regional,
  - un representante de un colegio profesional,
  - un representante de Universidades Privadas/Públicas,
  - El Presidente de la Cámara de Comercio de Arequipa,
  - El Presidente de la Asociación de Pequeños Empresarios.

El Consejo puede tener una presidencia rotatoria la cual es elegida por sus propios miembros con una periodicidad predeterminada ó una presidencia permanente ejercida por el Presidente Regional. La elección entre uno u otro mecanismo dependerá de la situación de liderazgo que presente la región en materia de promoción de la inversión privada.

- ✓ **Este Consejo tiene por funciones** establecer los lineamientos estratégicos de la promoción regional de la inversión privada, sancionar la agenda con la cartera de iniciativas de inversión regional sujeto de promoción, apoyar las gestiones de la Agencia en el nivel nacional y en el nivel local, sancionar los instrumentos de promoción de la inversión privada y aprobar el programa anual de acción de la Oficina.
- ✓ Una **Dirección Ejecutiva** con un staff de profesionales con las competencias y capacidades requeridas para ejecutar todas las tareas que involucra la promoción regional de la inversión privada.
- ✓ **Equipos de Tareas específicos** constituidos por especialistas y actores públicos y privados la región para asesorar en las distintas fases de promoción de la Inversión privada para proyectos específicos.
- ✓ **Una Agencia de Promoción de la Inversión Privada a Nivel Macro Regional** conformada por las otras regiones de la Macrozona Sur de Perú. Esta Agencia tendrá como funciones identificar aquellos proyectos interregionales de promoción de la inversión privada realizando todas las actividades necesarias para la captación de los recursos privados articulándose y coordinándose con cada una de las Oficinas Regionales de Promoción de la Inversión Privada.

**Figura 1**  
**Esquema Organizacional de la Oficina Regional Para La Promoción De**  
**la Inversión Privada**  
**ORPIP- Arequipa**

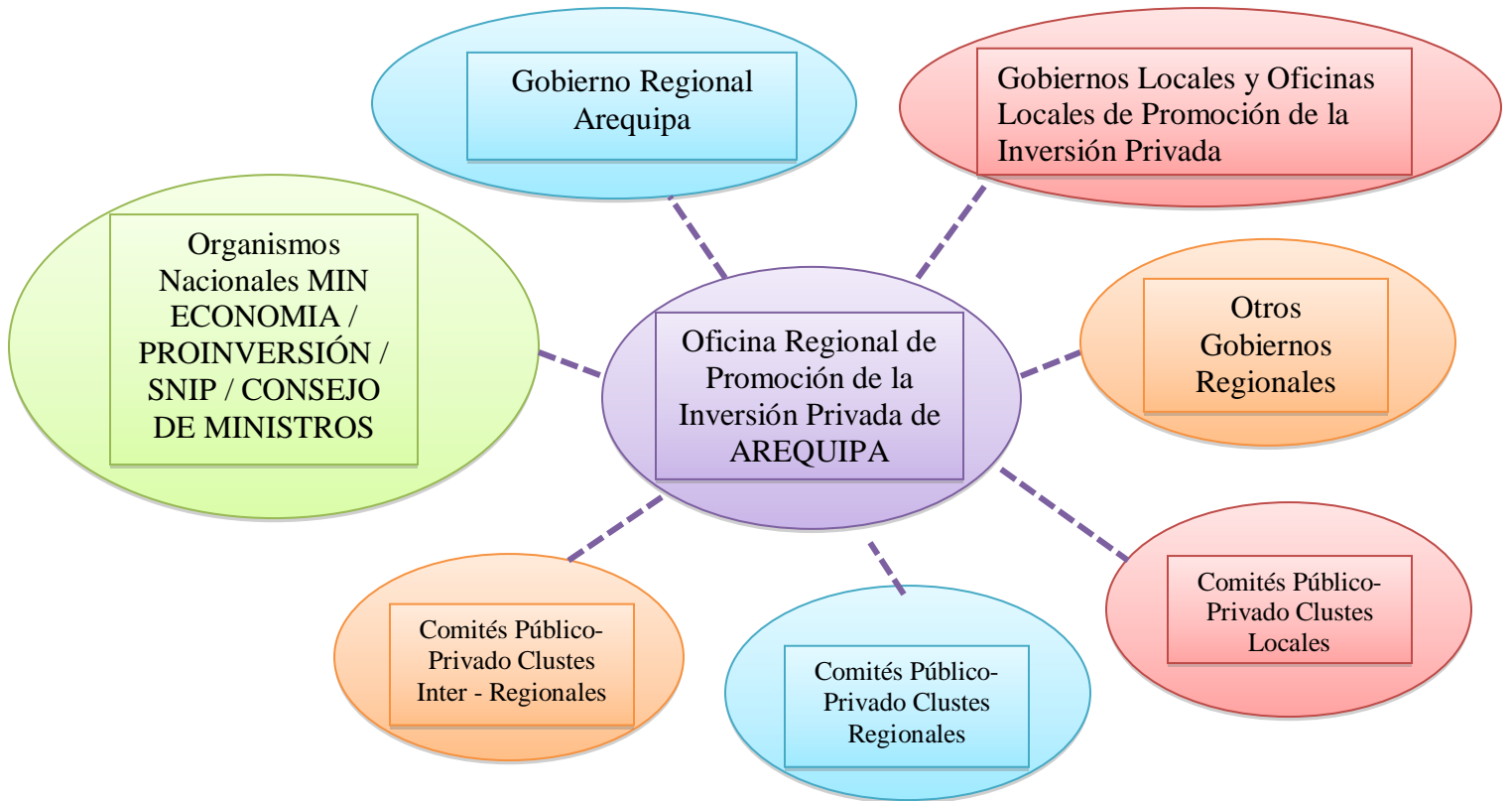


Para atraer inversión privada o potenciar la ya existente logrando impacto en el desarrollo local, es fundamental que se constituyan alianzas entre el gobierno regional, el gobierno nacional, los gobiernos locales, la inversión privada y la sociedad civil. En el esquema a continuación se representan las distintas articulaciones que debe establecer la Oficina Regional de Promoción de la Inversión Privada de Arequipa.

Las articulaciones que se requieren establecer constituyen un entramado muy complejo que la Oficina Regional de Promoción de la Inversión Privada debe construir en forma gradual y progresiva aplicando un liderazgo sustentado en el conocimiento y la confianza, estableciendo vínculos a partir de los roles que a cada uno de los agentes involucrados le compete desarrollar y generando un entorno colaborativo que estimule la capacidad de

gestión, iniciativa y liderazgo que existen en las instancias subalternas a la presidencia regional.

**Figura 2**  
**Articulación Público-Privada y Público-Público Multinivel para la Promoción de la Inversión Privada a Nivel de la Región Arequipa**



## **b. Plan regional de promoción de la inversión privada**

La atracción de recursos privados a la Región requiere de una direccionalidad estratégica de manera de optimizar la rentabilidad de éstos y su efectivo aporte al desarrollo económico y al mejoramiento de la competitividad regional. No se trata sólo de atraer recursos privados de inversión sino que se trata de atraerlos y utilizarlos en los proyectos cuya rentabilidad privada y social sea máxima. El requerimiento de otorgarle direccionalidad a los recursos de inversión que apalanque la región, el de establecer una definición consensuada y compartida por todos los actores del territorio respecto del objetivo, alcance, ejes estratégicos y situación base regional respecto a la inversión privada determina que la primera etapa del proceso corresponda a la formulación de un Plan Regional para la Promoción de la Inversión Privada.

Un requisito esencial para la formulación de este Plan Regional para la Promoción de la Inversión Privada es que debe elaborarse en consistencia con al Plan de Desarrollo Regional Concertado y al Plan de Competitividad vigentes y legitimados por los actores de la Región de los cuales surge el Programa de Inversiones de la Región. Un insumo clave para la formulación e implementación de un Plan de Promoción de la Inversión Privada es el Programa de Inversiones de la Región por cuanto es el conjunto de iniciativas de inversión priorizadas dada su relevancia en el logro de los objetivos de desarrollo económico que se han establecido y, por ende, respecto de las cuales se dirigirán los esfuerzos para apalancar recursos privados

Un segundo requisito es que el Plan Regional de Promoción de la Inversión Privada sea formulado con una metodología participativa de contrastación y acuerdos de consenso y que se ejecuten acciones de visibilidad durante todo el proceso. Esto le otorga y posibilita que los actores regionales, tanto públicos como privados, se alineen y apoyen el desafío de llevar a cabo las tareas de promoción de la inversión privada. Asimismo, un proceso de formulación participativo y visible trasciende las fronteras regionales y sienta las bases para que los agentes de nivel central validen y legitimen la iniciativa emprendida por la Región.

Considerando que la Promoción de la Inversión Privada es un tema de por sí complejo, se recomienda que la formulación del Plan se desarrolle gradual y progresivamente con el fin que los actores vayan aprendiendo del proceso y que la primera formulación del Plan no sea vista como un proceso engorroso, difícil y sin resultados concretos.

El Plan de Promoción de la Inversión Privada de Arequipa, en su primera formulación, incluye:

- i. Elementos Base del Plan de Promoción de la Inversión Privada de Arequipa. En este capítulo se establecen:
  - A. Las definiciones básicas utilizadas.

- B. El alcance de la actividad de promoción de la inversión privada es decir, si incluye la promoción de la inversión público-privada y/o la promoción de la inversión privada.
  - C. Los factores condicionantes de la actividad de promoción de la inversión privada en la Región tales como percepción respecto de la importancia de atraer recursos privados a la región, nivel de articulación entre los actores públicos y privados, manejo de conflictos, , etc.
  - D. La relación que debe existir entre la Planificación Regional y la Promoción de la Inversión Privada
- ii. Programa de Inversiones para el desarrollo productivo regional que debe contener, al menos, la Identificación de las áreas/proyectos de inversión en infraestructura, servicios públicos y sectores productivos que la Región ha priorizado para el logro de los objetivos de desarrollo económico y competitividad territorial.
  - iii. Plan de Promoción de la Inversión Privada en la región Arequipa que incluye:
    - A. Objetivos del Plan
    - B. Plan de Acción con la identificación de Programas y Actividades, el Horizonte Temporal del Plan y el Cronograma, la propuesta de institucionalidad y de gestión del Plan y los indicadores para el seguimiento y evaluación del Plan.
    - C. Presupuesto del Plan

## **BIBLIOGRAFÍA Y NORMATIVA REVISADA**

Alonso, Eduardo (1999) “Visión Estratégica para la Atracción de Inversiones en Centroamérica”. Documento en Proceso, CLACDS.

Carrasco, Sixto y Meynard, M. Francisca (2012) “Experiencias de emprendimiento productivo territorial a través de alianzas público-privado en Perú”. Documento De Trabajo, Proyecto Fortalecimiento de las coaliciones territoriales para el desarrollo y la descentralización del Estado en Perú, RIMISP. Santiago, Chile.

Castillo, Víctor (2010) “Alianzas Público-Privadas (APPs) en los gobiernos regionales y locales - Iniciativas Privadas – Casos”. PROINVERSIÓN.

Desarrollo Local e Emigración en Latinoamérica – emiDel (2010) “Introducción a los Modelos Organizativos para el Desarrollo Local”.

De la Cruz, Rafael, Pineda, Carlos y Pöschl, Caroline Editores (2010) “La Alternativa Local: Descentralización y Desarrollo Económico”. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Fernández, M. Ignacia y Weason, Macarena (2012) “Gobernanza multinivel y traspaso de competencias para la descentralización y el desarrollo territorial”, Documento De Trabajo, Proyecto Fortalecimiento de las coaliciones territoriales para el desarrollo y la descentralización del Estado en Perú, RIMISP. Santiago, Chile.

Leyton, Carlos (2012) “Mapa de Movimientos y Organizaciones de la Sociedad Civil en Arequipa”. Documento De Trabajo, Proyecto Fortalecimiento de las coaliciones territoriales para el desarrollo y la descentralización del Estado en Perú, RIMISP. Santiago, Chile.

Meynard, Francisca (2012) “Experiencia Internacional de Acción Concertada y Coaliciones Territoriales”. Documento De Trabajo, Proyecto Fortalecimiento de las coaliciones territoriales para el desarrollo y la descentralización del Estado en Perú, RIMISP. Santiago, Chile.

Ministerio de Hacienda de Chile, Dirección de Presupuestos (2006) “Informe Final de Evaluación PROGRAMA TODO CHILE” Ministerio de Economía, CORFO.

NACIONES UNIDAS (2006) “La Promoción de Inversión Extranjera en las Regiones del Perú”. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

PROINVERSIÓN (2010) “Guía de Promoción de Inversiones Descentralizadas”. Proyecto USAID /Perú Prodescentralización.

Revista América y Negocios N° 427 (Septiembre 2013) Artículo: “Entérese por qué se reduce la inversión privada en el Perú”.

**Normativa vinculada con la Promoción de la Inversión Privada en Peru:**

- Ley de Bases de la Descentralización (Ley N° 27783) del 20 de Julio de 2002.
- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867) del 18 de Noviembre de 2002.
- Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972) Decreto supremo 200 – 2006 EF (PPP) del 27 de Mayo de 2003.
- Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada, Ley N° 28059 (publicada el 13 de Agosto de 2003) y su Reglamento Decreto Supremo N° 015-2004-PCM (publicado el 27 de Febrero de 2004).
- Ley Marco de Asociaciones Público Privadas aprobada por el Decreto Legislativo N° 1012 (publicado el 13 de Mayo de 2008) y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 146-2008-EF (publicado el 9 de Diciembre del 2008).
- Reglamento de Organización y Funciones de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN
- Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de AREQUIPA (2007)
- Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de PUNO (2007)
- Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de MOQUEGUA (2013)



## ANEXO 1:

### COMENTARIOS Y OBSERVACIONES A LA PROPUESTA DE MODELO DE INSTITUCIONALIDAD PARA LA PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA EMITIDAS POR LOS ACTORES REGIONALES

En las mesas y reuniones de contraste y validación de la propuesta del modelo institucional desarrolladas en Arequipa, los actores regionales realizaron las siguientes observaciones a la propuesta preliminar:

- ✓ Los componentes y niveles de la estructura orgánica del modelo propuesto ya existen. En Arequipa el gobierno regional y los gobiernos locales tienen todas las facultades para promocionar, para difundir, para sistematizar y los organismos correspondientes. El punto son los recursos y capacidades con que cuentan estos organismos. Las “cajitas” existen pero no hay institucionalidad...”...”Cada una de las cajitas del modelo puede existir pero no funciona, es decir, en Arequipa actualmente no hay una institucionalidad dedicada a promover la Inversión Privada....”
- ✓ “Antes de crear algo nuevo debiéramos fortalecer lo que tenemos.”.
- ✓ “Es difícil que funcione el modelo porque hay un Consejo Directivo presidido por el Presidente Regional quien tiene un liderazgo parcial. La convocatoria del Presidente sólo llega a algunos. En un contexto como Arequipa esta figura de Consejo Directivo no funcionaría ó tendría que tomar un tiempo de maduración para funcionar. El supuesto que se conforme un Consejo presidido por el Presidente porque ahí está el peso político en la práctica no funciona ya que el presidente preside múltiples comisiones que delega a funcionarios ó a asesores lo que diluye el peso político....”
- ✓ “El Gobierno Regional está elaborando un nuevo organigrama, habría que revisar que va a pasar con la OPIP en esta re-organización....”
- ✓ ”actualmente la promoción de la inversión privada para financiar proyectos públicos no lo está realizando la OPIP sino que lo está haciendo directamente el equipo de asesores de la Presidencia. Las dos cajitas de abajo del modelo (los focos de actuación) formalmente no existen. Hay un organigrama paralelo al organigrama oficial en el cual se incluyen los asesores del presidente. En el área de la competitividad sucede lo mismo: se crea un consejo de competitividad que no participa de la trama decisional del Gobierno Regional....”
- ✓ “I consejo asesor en el modelo propuesto también existe y corresponde al consejo de competitividad. Tenemos un grupo de consejos y, por lo tanto, no habría que crear más consejo....”
- ✓ “quizás más que un modelo institucional lo que hay que desarrollar es una estrategia para no entramparnos en reformas estructuralistas. Tenemos que combinar el modelo institucional con una propuesta más funcional que nos permita tener resultados a corto y mediano plazo.....”
- ✓ Tenemos que ver la Promoción de la Inversión Privada como Sistema y no como un agregado de actores. Por lo mismo, lo que corresponde hacer es detonar un proceso.

- ✓ El modelo institucional debe estar condicionado al Plan de Promoción de la Inversión el cual debe sustentarse en el Plan de Competitividad que actualmente se encuentra en desarrollo.
- ✓ “son demasiados los elementos que se están “moviendo” y que son base para el modelo institucional, tales como el cambio en la estructura organizacional del Gobierno Regional y la formulación del Plan de Competitividad que se encuentra en proceso, que más vale posponer la propuesta de modelo institucional cuando todos estos elementos se hayan definido...”